

Initiatiefnota Familiebedrijven

Hilde Palland



Samenvatting

Familiebedrijven zijn een bijzondere vorm van onderneming. In Nederland werken 2,2 miljoen werknemers in een familiebedrijf en ca. 70% van alle bedrijven is een familiebedrijf. Van plaatselijke winkelier tot internationaal opererende onderneming, vaak lokaal geworteld en maatschappelijk sterk betrokken.

Familiebedrijven zijn vanuit hun kern waardegedreven en gericht op de lange termijn. Ze hebben vaker een financieel sterkere positie met eigen financiering en een nauwe betrokkenheid bij hun personeel en hun gemeenschap. Familiebedrijven zijn gericht op het doorgeven van het bedrijf aan de volgende generatie. Daarmee staat niet winstmaximalisatie op de korte termijn centraal, maar continuïteit en het aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden in de tijd (innovatie). Daarmee zijn familiebedrijven belangrijke dragers van onze economie en het type onderneming dat wat het CDA betreft zou moeten worden gekoesterd en gefaciliteerd.

Landelijk is er echter weinig bekend over het functioneren van familiebedrijven. Bovendien kennen familiebedrijven naast hun sterke en waardevolle kanten ook diverse uitdagingen. Deze initiatiefnota beschrijft acht aandachtspunten en doet beleidsvoorstellen om dit type onderneming beter te faciliteren.

Het gaat om de volgende aandachtspunten:

- ✓ Inzicht in omvang en presteren: dit ontbreekt nu.
- ✓ Werk en privé: de balans tussen bedrijfsbelangen en familiebelangen lopen niet altijd synchroon.
- ✓ Bedrijfsopvolging en continuïteit: bedrijfsopvolging is een kwetsbaar moment in de levenscyclus van een familiebedrijf.
- ✓ Governance: uit onderzoek blijkt dat de governance bij familiebedrijven verder zou kunnen worden versterkt.
- ✓ Openheid vs. privacy: er zijn veel ontwikkelingen rondom transparantie en big en open data. De keerzijde is dat eigenaren van familiebedrijven zich daarbij veelal kwetsbaar voelen.
- ✓ Innovatie: familiebedrijven zijn innovatiegericht om zodoende toekomstbestendig te zijn. Toch is innovatie meer gericht op productinnovatie en blijft procesinnovatie soms achter, en worden regelingen als de WBSO door familiebedrijven relatief minder benut.
- ✓ Financiering en fiscaliteit: familiebedrijven kennen doorgaans een sterke financiële positie. Echter toch ervaren familiebedrijven diverse drempels in toegang tot krediet. De BOR is een belangrijke fiscale faciliteit om een bedrijfsopvolging zonder nadelige gevolgen voor continuïteit mogelijk te maken; deze functioneert echter niet altijd even effectief en efficiënt.
- ✓ Faciliterende overheid: familiebedrijven staan nog onvoldoende op het netvlies van 'Den Haag'. Deze nota doet aanbevelingen om dit type onderneming te faciliteren en zich te laten doorontwikkelen.

Met deze initiatiefnota doet het CDA de volgende aanbevelingen aan het kabinet:

1. Verzamel structureel data over familiebedrijven.
2. Faciliteer de versterking van governance bij familiebedrijven door:
 - het instrument van het familiestatuuut of vergelijkbare instrumenten bekender te maken, met name bij familiebedrijven die tot het mkb behoren;
 - het formaliseren en expliciteren van de governance structuur te bevorderen, zodat o.a. missie en visie en besluitvormingsprocessen worden vastgelegd, geborgd en kenbaar zijn, ook voor mensen van buiten;
 - het organiseren van de frisse blik van buiten binnen familiebedrijven ter overweging mee te geven.
3. Laat net als in het verleden de eigenaar/directeur van een bedrijf na zijn 55^{ste} bericht ontvangen om na te denken over zijn/haar bedrijfsopvolging en hoe dat te regelen.
4. Bevorder aandacht voor familiebedrijven in het onderwijs:
 - stimuleer ondernemerschap in het onderwijs, niet enkel gericht op het starten van een bedrijf maar ook het overnemen van een bestaand (familie)bedrijf;
 - bevorder dat in het onderwijs aanvullend aandacht wordt besteed aan de kenmerken van een familiebedrijf en de afweging tussen verschillende belangen in opleidingen die gericht zijn op adviesfuncties aan o.a. familiebedrijven.
5. Houd rekening met de privacy en kwetsbaarheid van (eigenaren van) familiebedrijven bij (nieuwe) regelgeving.
6. Breng beschikbare innovatieregelingen ook expliciet onder de aandacht van familiebedrijven en introduceer een voucherregeling voor familiebedrijven behorend tot het MKB die kan worden benut om het bedrijf door te lichten en expertise in te huren, zodat het ook deze groep wordt gefaciliteerd bij procesinnovatie.
7. Houd bij de herziening van het belastingstelsel en de bouwstenen daarvoor het belang van familiebedrijven en de effectiviteit van een regeling als de BOR bij bedrijfsopvolging in het oog. Eigen vermogen moet fiscaal gelijk(er) behandeld aan vreemd vermogen; dat vergroot de financieringsmogelijkheden voor familiebedrijven.
8. Faciliteer een aanspreekpunt voor familiebedrijven bij de Belastingdienst en een snelle(re) fiscale afhandeling van bedrijfsopvolgingstrajecten.
9. Erken het belang van familiebedrijven en geef invulling aan een duurzame relatie met politiek en bestuur door:
 - familiebedrijven als expliciet portefeuilleonderdeel bij een bewindspersoon te beleggen;
 - jaarlijks een Familiebedrijven Conferentie te houden waarin overheid en bedrijfsleven elkaar ontmoeten en actuele en toekomstgerichte thema's bespreken;

- in Europees verband familiebedrijven ook expliciet op te nemen in economische plannen.
10. Deel ter inspiratie voor decentrale overheden voorbeelden van verschillende ondersteuningsprogramma's die met name provinciaal worden georganiseerd, bijvoorbeeld als het gaat om:
- versterking van het netwerk van familiebedrijven;
 - het faciliteren van een soepele bedrijfsoverdracht;
 - versterking van de governance structuur.

Voorwaar genoeg aanleiding om het fenomeen familiebedrijven in deze nota eens goed te bezien, ze in de spotlights te zetten en waar nodig deze ondernemers te helpen.

We mogen trots zijn op onze familiebedrijven met hun unieke verwevenheid van familie, bedrijf en eigenaren. Met deze initiatiefnota hoopt het CDA bij te dragen aan het benutten en versterken van hun kwaliteiten.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	06
2. Familiebedrijven: Begrip & kenmerken	07
2.1 Definitie familiebedrijven	07
2.2 Kenmerken	08
2.3 Cijfers	11
2.4 Beleid	12
2.4.1 Landelijk beleid	12
2.4.2 Provinciaal beleid	13
2.4.3 Gemeentelijk beleid	14
3. Aandachtpunten & Beleidsrichtingen	15
3.1 Inzicht in omvang en presteren	15
3.2 Werk & Privé verhoudingen	16
3.3 Bedrijfsopvolging & Continuïteit	18
3.4 Governance	22
3.5 Openheid vs. Privacy	25
3.6 Innovatie	26
3.7 Financiering & Fiscaliteit	28
3.8 Faciliterende overheid	31
4. Beslispunten	33
Bijlagen	35

Inleiding

Familiebedrijven zijn een bijzondere vorm van onderneming. In Nederland werken 2,2 miljoen werknemers in een familiebedrijf en ca. 70% van alle bedrijven is een familiebedrijf. Van plaatselijke winkelier tot internationaal opererende onderneming, vaak lokaal geworteld en maatschappelijk sterk betrokken.

Familiebedrijven kennen vaak een sterke identiteit en zijn vanuit hun kern waardengedreven en gericht op de lange termijn. Ze vormen ook het leeuwendeel van de ondernemingen en werkgevers en zijn daarmee belangrijke dragers van onze economie. Ik heb respect voor dit soort ondernemers en vind het mooi om te zien hoe bedrijven van generatie op generatie in een familie blijven. Hierover zijn mooie verhalen te vertellen en lessen om te delen. Reden voor mij om het initiatief te nemen tot het schrijven van een initiatiefnota Familiebedrijven.

Want ook familiebedrijven staan voor uitdagingen. Denk aan het proces van bedrijfsopvolging of de balans houden tussen bedrijfsbelangen en familiebelangen. Daar zouden we hen bij kunnen helpen. Voorwaar genoeg aanleiding om het fenomeen familiebedrijven eens goed te bezien, ze in de spotlights te zetten en waar nodig deze ondernemers te helpen.

Daartoe heb ik de afgelopen periode informatie verzameld en heb ik kennis en inzichten opgedaan uit het brede veld dat zich met familiebedrijven bezighoudt. Van kleinschalig familiebedrijf zoals Bakker Hilvers en Foreco tot accountants, FBNed, het Gelderse Familiebedrijven Gilde, politici, hoogleraren en verschillende generaties ondernemers zoals Reynier van Bommel (Van Bommel) en Claudi Schuurman-Groothuis (Groothuis Bouwgroep). Kenmerken, aandachtspunten en oplossingsrichtingen zijn daaruit gedestilleerd voor deze nota.

We mogen trots zijn op onze familiebedrijven met hun unieke verwevenheid van familie, bedrijf en eigenaren. Met deze initiatiefnota hoop ik bij te dragen aan het benutten en versterken van hun kwaliteiten.

Hilde Palland

2. Familiebedrijven: begrip & kenmerken

2.1 Definitie “familiebedrijven”

De algemeen gehanteerde definitie van ‘familiebedrijven’ in Nederland is de volgende (CBS-invulling van de Europese definitie):

- De (directe of indirecte) meerderheid van de zeggenschap (‘besluitvormingsrechten’), verbonden aan het eigendom;
- is in handen van een natuurlijk persoon dan wel de familie;
- waarbij tenminste één familielid formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming (en bij beursgenoteerde bedrijven tenminste 25% van de zeggenschap in handen is van de familie).

Onderzoekers geven aan dat er wel een en ander is af te dingen op deze definitie. Deze is namelijk heel breed: ook zzp'ers vallen eronder en DGA-ondernemingen waarvan (nog) niet duidelijk is of zij als familiebedrijf doorgaan. Deze is daarom lastig te gebruiken in (kwantitatief) onderzoek. Diverse wetenschappers hanteren daarom eigen definities of nadere criteria.

Als voorbeeld de eigen definitie die Nyenrode Business Universiteit hanteert¹:

Een bedrijf is een familiebedrijf als het aan minstens twee van de volgende drie criteria voldoet:

1. *Meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie.*
2. *Eén familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen.*
3. *Een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.*

Echter, indien het bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dient in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben.

Door bijvoorbeeld te stellen dat tenminste twee familieleden betrokken moeten zijn, kan, naast ondernemerschap, het familie-aspect centraler komen te staan, waarmee zzp'ers worden uitgesloten van de definitie. Een andere mogelijkheid is te kijken naar generaties of de intentie om een bedrijf over te dragen aan een volgende generatie.

Daarnaast valt op dat familiebedrijven beslist geen homogene groep zijn. Ze variëren in omvang, in sectoren waarin zij actief zijn, in historie en aantal generatiewisselingen en in rol (eigenaarschap of ook dagelijkse leiding) en betrokkenheid van de familie.

Daarmee is het relevant om onderscheid te maken in verschillende typen familiebedrijven. Met name het onderscheid tussen familiebedrijven op basis van het aantal werknemers en kleinbedrijf (mkb) versus het grootbedrijf is relevant.

Voornaamste conclusie: hét familiebedrijf bestaat niet.

¹ <https://www.nyenrode.nl/faculteit-en-onderzoek/leerstoele/familiebedrijven/familiebedrijf>

Voor deze nota wordt omwille van de eenduidigheid voor de hiervoor beschreven algemene en brede EU-definitie gehanteerd, maar wél met in achtneming van hier genoemde kanttekeningen. Deze zijn immers relevant om rekening te houden bij het verzamelen van data, om nader onderscheid te (kunnen) maken en voor het maken van beleid.

Deze nota richt zich primair op familiebedrijven die onder de mkb-definitie vallen (d.w.z. tot 250 werknemers).

	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven	Totaal	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
	aantal		% van grootteklasse		
0 tot 10 werkzame personen ³⁾	245 475	81 800	327 280	75	25
10 tot 20 werkzame personen	18 410	11 855	30 265	61	39
20 tot 50 werkzame personen	9 105	8 955	18 060	50	50
50 tot 250 werkzame personen	3 500	6 370	9 870	35	65
250 of meer werkzame personen	410	1 965	2 375	17	83
Totaal werkzame personen	276 900	110 945	387 850	71	29

Bron: CBS.

¹⁾ Exclusief bedrijven van ondernemingsgroepen met 1 werkzame persoon. Maatschappen en vof's zijn ongeacht grootte in de selectie opgenomen.

²⁾ Exclusief SBI 852 basisonderwijs en speciaal onderwijs, SBI 853 voortgezet onderwijs, SBI 854 hoger onderwijs.

³⁾ Identificatie van familiebedrijven vond deels plaats op het niveau van ondernemingsgroepen met 2 of meer werkzame personen (zie 1). Bijbehorende bedrijven kunnen kleiner zijn.

Tabel inzake Bedrijven naar grootteklasse d.d. 1.1.2016, uit CBS rapport Familiebedrijven in Nederland, april 2017.

‘De voorkeuren van eigenaren bepalen het gedrag van de onderneming. Een private equity eigenaar wil winst en waardemaximalisatie. Een overheidsbedrijf vervult en beschermt een publiek belang. Een familiebedrijf streeft naar continuïteit en is waardengedreven’.

Albert Jan Thomassen, FBned - Familiebedrijven Nederland

2.2 Kenmerken

Uit diverse onderzoeken blijkt dat familiebedrijven verschillende positieve kenmerken hebben².

Familiebedrijven:

- ✓ zijn de stevige en betrouwbare dragers zijn van onze economie en werkgelegenheid (in omvang & stabiliteit);
- ✓ zijn gericht op continuïteit, op langetermijndenken;
- ✓ kennen grote betrokkenheid bij en van personeel;
- ✓ zijn sterk waardegedreven;
- ✓ zijn gericht op wederkerigheid, met bijv. aandacht voor maatschappelijke sponsoring en liefdadigheid;

² O.a. blijkt uit onderzoek: zie

https://www.researchgate.net/publication/332644096_20181214_artikel_1_TF_De_Dynamiek_van_het_Familiebedrijf/link/5db1fcbd299bf111d4c11715/download en

https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf-newsroom/whitepaper-rni-familiebedrijven---coronacrisis.pdf?sfvrsn=e387b014_12.

- ✓ hebben doorgaans een hechte band met de regio, zijn maatschappelijk betrokken en dikwijls dragers van het lokale verenigingsleven;
- ✓ zijn voorbeelden van goed rentmeesterschap, d.w.z. financieel (meer) solide en met een betere eigen vermogenspositie;
- ✓ kenmerken zich door passie en grote betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel;
- ✓ zijn ondernemend en beschikken over aanpassingsvermogen en hebben een innovatief karakter.

Het is de combinatie van kenmerken die familiebedrijven uniek maakt.

Waarden en eigen financiering

Familiebedrijven zijn gebouwd op emotionele banden en sterk verankerde waarden die vanuit de oprichter van generatie op generatie wordt doorgegeven en die geborgd zijn in cultuur en strategie van zowel familie als bedrijf.³

Familiebedrijven hebben veelal een hoge mate van zelffinanciering en daardoor veel weerstandvermogen.⁴

Ook is een familiebedrijf over het algemeen sterk door herinvestering. Winst wordt vaker geherinvesteerd en dat maakt vele familiebedrijven stevig en resistent tegen tegenslagen. Bij veel familiebedrijven is het bedrijf de kern en juist niet het verdienen van geld. Ook worden doorgaans aan de top geen extreme salarissen betaald.

Familiebedrijven leveren vaker dan niet familiebedrijven een bijdrage aan lokale instellingen zoals sportclubs, kerken en scholen.⁵ Echte inzet voor de regio, dorp of stad of branche maar ook voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is opvallend en komt zeer veel voor.

Een kanttekening bij voornoemde positieve kenmerken is dat familiebedrijven alleen al bijdragen aan onze economie omdat er ook veel zijn. En ook voor niet-familiebedrijven kan gelden dat zij betrokken personeel, verantwoordelijkheidsgevoel en/of goede verankering in de regio hebben. Wel is duidelijk dat dit voor familiebedrijven in sterke(re) mate geldt, m.n. de regionale verbondenheid indien er sprake is van meerdere generaties. Ook de lange termijn oriëntatie is een onomstreden kernwaarde van familiebedrijven.

³ IJsselvliet Strategie & Realisatie, Hendri Meilink, 2020.

⁴ Credit Suisse Research Institute, 2015.

⁵ Flören et al., 2010.

“Families zijn bereid risico’s te dragen en in te leveren op dividend en eigen vermogen wanneer er sprake is van crisis waarbij behoud van werkgelegenheid en personeel voorop staat.”

Hendri Meilink, IJsselvliet

“Uit ondernemende families komen ondernemende familieleden, die zelf bedrijven opstarten. De kennis en ervaring die kinderen uit ondernemende families opdoen helpt hen om zelf succesvol te zijn als ondernemer. Als je een klimaat van ondernemerschap wilt stimuleren moet je familiebedrijven koesteren.”

Astrid Kramer, Tilburg University

Lange termijn

Familiebedrijven focussen vooral op het voortbestaan van het familiebedrijf op de lange termijn. Uit onderzoek blijkt dat nog geen vijfde van de eigenaren van familiebedrijven de onderneming ziet als een vehikel om echt geld te maken en vermogen op te bouwen volgens recent onderzoek van Nyenrode. De familiebedrijven zullen dus ook minder snel werk uitbesteden naar lagelonenlanden ter bevordering van de hogere winsten. Ook investeren familiebedrijven in moeilijke tijden, zoals een crisis, meer in innovatie dan niet-familiebedrijven.⁶

Regionaal verbonden en maatschappelijk betrokken

Familiebedrijven zijn sterk verbonden met de regio. Deze binding zit verankerd in het Rijnlandse bestuursmodel, dat zowel in Nederland als in Duitsland voor een belangrijk deel het ondernemingsklimaat bepaalt. Daarbij staan stakeholdersbelangen centraal (en niet zoals in het meer Angelsaksisch ondernemersklimaat: shareholdersbelangen). Dat betekent dat er meer oog is voor belangen van werknemers, leveranciers, klanten en omwonenden naast het belang van de aandeelhouders.

De honkvastheid van familiebedrijven is een belangrijke waarde voor de regionale economie en vormt een tegenwicht voor de tendens dat kapitaal steeds meer ‘footloose’ wordt en Nederlandse bedrijven steeds vaker worden verkocht aan buitenlandse investeerders (Tamminga, 2009), met mogelijk negatieve gevolgen voor de economische veerkracht van Nederland op de lange termijn. Buiten de Randstad blijkt de impact van de familiebedrijven op de economie relatief groot in vergelijking tot de Randstedelijke economie.⁷

Op lokaal niveau zijn familiebedrijven van groot belang voor de leefbaarheid. Ze willen graag bijdragen aan de samenleving waar zij ook zelf onderdeel van zijn. Dit sociale aspect wordt minder vaak teruggezien bij niet-familiebedrijven. Zo is bij familiebedrijven aangetoond dat zij vaker en langduriger een sportclub sponsoren of zich inzetten voor een stichting of goed

⁶ Zie <https://www.mt.nl/magazine-overzicht/6-redenen-waarom-familiebedrijven-slagen/70621>.

⁷ Landelijke Expertisecentrum Familiebedrijven Hogeschool Windesheim, *De Overijsselse Mittelstand. Over parels van familiebedrijven*, 2019.

doel. Geld verdiend in de regio vloeit terug naar de samenleving, levert voor iedereen voordelen op en komt uiteindelijk de hele economie ten goede.⁸

Rentmeesterschap & Financiering

Familiebedrijven groeien net als niet-familiebedrijven door de insteek van vermogen in hun bedrijf. Zij financieren hun onderneming eerder met eigen vermogen t.o.v. niet-familiebedrijven. Uit onderzoek blijkt dat 55% van alle familiebedrijven liever geen gebruik maakt van externe financiering.⁹

Mede hierdoor hebben familiebedrijven een iets sterkere positie t.o.v. niet-familiebedrijven, aangezien ze relatief gezien goedkoper geld kunnen lenen. Rente die familiebedrijven betalen ligt gemiddeld 0,3 procentpunt lager dan de rente die niet-familiebedrijven betalen.¹⁰

Ondanks de constatering dat familiebedrijven doorgaans financieel sterk(er) zijn, blijkt in de coronatijd dat met name familiebedrijven moeilijk aan noodkrediet komen. Soms juist omdat ze minder leunen op bancaire financiering en daardoor minder 'bekend' of al 'gewogen' zijn door banken. Ze zijn tot op zekere hoogte daarom wel kwetsbaar voor overnames door private equity of buitenlandse partijen.

Hierom heeft de rapporteur van het Europees Comité van de Regio's in het MKB-advies voor de Europese Commissie geadviseerd om mogelijkheden te verkennen voor (vormen van) kapitaalsteun via regionale fondsen.¹¹ Vele provincies kennen bijvoorbeeld een participatiefonds van provincie en gemeenten, die zich richt op het waarborgen van de continuïteit en regionale verankering van regionale MKB- en familiebedrijven. Ook kan voor financiering worden gedacht aan een financieringsmogelijkheid vanuit familie en vriendenkring zoals de Tante Agaath-regeling. Hierover heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen¹². Over de uitvoering van de verkenning dient de Tweede Kamer op het moment van schrijven nog te worden geïnformeerd.

2.3 Cijfers

Familiebedrijven vs. niet-familiebedrijven

Nederland telt ruim 275.000 familiebedrijven (2020).¹³ Dit komt neer op ongeveer 71 % van alle bedrijven (uitgezonderd bedrijven van ondernemingsgroepen met één werkzame persoon). Bijna 89% van deze familiebedrijven is een bedrijf met minder dan 10 werkzame personen. Bij de niet-familiebedrijven is dit percentage bijna 74%. Familiebedrijven zijn dus gemiddeld genomen kleiner dan niet-familiebedrijven en het overgrote merendeel van familiebedrijven behoort dus tot het mkb.¹⁴

⁸ MT.nl, 6 redenen waarom familiebedrijven slagen,

<https://www.managementsite.nl/kennisbank/familiebedrijven#sectie-4>, 2012.

PWC, *Het familiebedrijf: veelzijdig belang voor de Nederlandse samenleving*, maart 2016.

⁹ Nyrenrode Business Universiteit, 2006.

¹⁰ Aldus McKinsey in <https://www.mt.nl/magazine-overzicht/6-redenen-waarom-familiebedrijven-slagen/70621>.

¹¹ Europees Comité van de Regio's, rapporteur dhr. E. van Hijum (NL/EPP), SME strategy, ontwerpadvies t.b.v. XXrd commission meeting 24th of June 2020.

¹² Motie-Amhaouch c.s., Tweede Kamer 2019-2020, Kamerstuk nr. 32637-407, 4 februari 2020.

¹³ Nyrenrode, Nederland mag trots zijn op het grote aantal familiebedrijven, 3 april 2020.

¹⁴ CBS, Familiebedrijven in Nederland, april 2017.

Per grootteklasse neemt het aandeel familiebedrijven af. In 2015 zorgden familiebedrijven voor een omzet van 343 miljard euro. Het omzetaandeel van familiebedrijven is het grootst onder de bedrijven met minder dan 50 werkzame personen. Binnen deze groep komt 50% van de omzet voor rekening van familiebedrijven. Dit aandeel neemt af als de grootte van het bedrijf toeneemt.¹⁵

Uit nieuw onderzoek blijkt dat familiebedrijven niet alleen in termen van volume, maar ook als het gaat om economische groei, een belangrijke rol spelen.

Zo hebben familiebedrijven met meer dan 100 werknemers in de periode 2010-2014 8% meer nieuwe arbeidsplaatsen gecreëerd dan overige ondernemingen. Berekend over de periode 2009-2014 was de stijging van het aantal banen bij familieondernemers nog veel groter, namelijk 19%. Landelijk bleef de groei in dat tijdvak steken bij 1,6%, aldus de onderzoekers.¹⁶

2.4 Beleid

2.4.1 Landelijk beleid

In 2017 is er voor het laatst landelijk onderzoek uitgevoerd en cijfermateriaal verzameld door het CBS over familiebedrijven in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). Specifiek landelijk beleid ter ondersteuning van familiebedrijven is er (nog) niet. Wel is er de fiscale regeling BOR (bedrijfsopvolgingsregeling), ook wel BOF (bedrijfsopvolgingsfaciliteit) genoemd. Deze regeling maakt het mogelijk om een gedeeltelijke vrijstelling te krijgen bij de vererving van ondernemingsvermogen. Als in de familie een eigenaar van een onderneming overlijdt, kan de erfgerechtigde in de aangifte erfbelasting een beroep doen op de BOR.

Daarnaast zijn er afgelopen kabinetsperiode MKB-regio deals gesloten tussen kabinet en provincies. Bij twee daarvan, provincie Overijssel en provincie Limburg, betreffen de deals de ondersteuning van familiebedrijven om succesvol aan de slag te gaan met thema's als digitalisering, duurzaamheid en innovatie. Dat gebeurt onder andere via coaching, kennisoverdracht, leren-van-elkaar netwerken en inspiratiebijeenkomsten.

In 2019 zijn er in de Tweede Kamer 2 moties aangenomen terzake familiebedrijven:

- de motie-Amhaouch/Palland¹⁷ over het structureel verzamelen van kwantitatieve gegevens naar familiebedrijven, en
- de motie-Aartsen/Bruins¹⁸ over het verkennen van knelpunten van familiebedrijven.

De staatssecretaris van EZK heeft per brief van 20 februari 2020 aan de Kamer aangegeven op welke wijze zij deze moties uitvoert, de wijze van cijfermateriaal verzamelen wordt met het CBS uitgevoerd en naar verwachting september 2020 naar de Kamer gestuurd. Het knelpuntenonderzoek wordt via rondetafelgesprekken met belanghebbenden en een essay

¹⁵ CBS, Familiebedrijven in Nederland, april 2017.

¹⁶ PWC, *Het familiebedrijf: veelzijdig belang voor de Nederlandse samenleving*, maart 2016.

¹⁷ Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, Kamerstuk nr. 35300-XIII-41.

¹⁸ Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, Kamerstuk nr. 35300-XIII-26.

van het Landelijk expertisenetwerk Hogeschool Windesheim uitgevoerd. In het najaar van 2020 wordt het vervolg verwacht.

2.4.2 Provinciaal beleid

Op provinciaal niveau zijn er enkele provincies die specifiek beleid richten op de ondersteuning van familiebedrijven. De wijze waarop hieraan invulling wordt gegeven verschilt sterk, zo zijn er provincies die subsidies verstrekken, die het netwerk van familiebedrijven versterken, die advies beschikbaar stellen en/of die samenwerken met universiteiten en hogescholen in onderzoek naar familiebedrijven en hun behoeften. Gelderland en Overijssel zijn de twee provincies met de meeste ondersteunende regelingen en programma's voor familiebedrijven. De provincies Flevoland, Drenthe, Limburg, Groningen en Utrecht ondersteunen ook op hun eigen manier familiebedrijven, maar doen dit minder uitgebreid dan Gelderland en Overijssel. De provincie Noord-Brabant heeft ook uitgebreid beleid voor bedrijven, maar maakt daarbij bewust de keuze om daarin geen onderscheid te maken voor familiebedrijven.

Enkele voorbeelden van provinciale regelingen:

- De provincie Overijssel heeft een jonge bedrijfsopvolgersregeling. De nieuwe generatie kan max 20.000 subsidie krijgen bij de overname van het bedrijf, om een vernieuwing (digitalisering, verduurzaming etc.) door te voeren.
- De provincies Utrecht en Flevoland stellen subsidie beschikbaar (in samenwerking met een hogeschool) voor het volgen van een masterclass bedrijfsopvolging, specifiek gericht op familiebedrijven, die familiebedrijven moeten ondersteunen in een soepele overname van het familiebedrijf aan de volgende generatie.
- De provincies Drenthe en Overijssel hebben allebei een voucherregeling, waarmee familiebedrijven voor een bepaald bedrag expertise kunnen inhuren op bijvoorbeeld het gebied van bedrijfsovername of herinrichting van de bedrijfsstructuur.
- De provincie Gelderland investeert in kennisuitwisseling en netwerkversterking door ondersteuning van Het Gelders Familiebedrijven Gilde (GFG). Het GFG is een platform waar familiebedrijven elkaar kunnen ontmoeten en ideeën uit kunnen wisselen. Ook deelt het platform specifieke kennis gericht op ondernemers door middel van trainingsmodules, seminars, coaching, intervisietrajecten, en expertbijeenkomsten. Ook dient het platform als een soort klankbord voor alle familiebedrijven binnen Gelderland richting de overheid, brancheverenigingen, werkgevers- en werknemersverenigingen.

“Niet toevallig zijn al deze ondernemingen, die stilzwijgend al decennia een sociaal contract met hun omgeving hebben, familiebedrijven. (..) We beschouwen deze bedrijven dan ook als natuurlijke bondgenoten in ons streven naar een sterke, duurzame en inclusieve regionale economie.”

Gedeputeerde Eddy van Hijum (Overijssel)

2.4.3 Gemeentelijk beleid

Veel gemeenten voeren actief economisch beleid, bijvoorbeeld gericht op een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Echter, economisch beleid expliciet gericht op familiebedrijven is bij het overgrote merendeel van de gemeenten niet aanwezig.

3. Aandachtspunten & beleidsrichtingen

In dit hoofdstuk worden acht aspecten benoemd terzake het functioneren en presteren van familiebedrijven (par. 3.1 t/m 3.8). Per aspect worden aandachtspunten beschreven en vervolgens een beleidsrichting en/of actiepoint daaraan gekoppeld.

3.1 Inzicht in omvang & presteren

3.1.1 Aandachtspunt: structurele data familiebedrijven ontbreken

Er wordt nu geen data structureel verzameld en bijgehouden in Nederland over onze familiebedrijven. Dat maakt dat er weinig inzicht is in de ontwikkeling van familiebedrijven en specifieke prestaties. Daarmee kan er ook niet met beleid op gestuurd worden. Het laatste grote landelijke onderzoek naar familiebedrijven van het CBS is gepubliceerd op 21 april 2017.¹⁹ Zowel op economisch gebied als op maatschappelijk gebied is er in de tussentijd veel veranderd. De coronacrisis is hiervan het meest recente voorbeeld. Wat is de impact van de coronacrisis op familiebedrijven? Raakt de crisis familiebedrijven harder dan niet-familiebedrijven of komen familiebedrijven juist sterker uit deze crisis? Wat is het effect van de crisis op de werkgelegenheid bij familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven. Dit zijn allemaal vragen waarvan het interessant zou zijn om inzicht in te hebben.

Op dit moment doen private/publieke instellingen zoals hogescholen en universiteiten (o.a. Hogeschool Windesheim, Nyenrode Business Universiteit, Tilburg University, Erasmus Universiteit en Hogeschool Utrecht) zelfstandig onderzoek naar familiebedrijven. Deze onderzoeken worden echter niet centraal gepubliceerd en geven ook niet een totaalplaatje van familiebedrijven, maar geven wel interessante inzichten in het functioneren en presteren of van familiebedrijven.

3.1.2 Beleidsrichting: structureel data familiebedrijven verzamelen

Het zou goed zijn consequent en structureel data over familiebedrijven te verzamelen. Het is relevant om in de toekomst met de CBS-gegevens meer gedetailleerde cijfers te krijgen over familiebedrijven. Door middel van deze cijfers ontstaat beter zicht op de prestaties van familiebedrijven en zou met nadere analyses en beleid beter op familiebedrijven kunnen worden ingespeeld.

Hierover is reeds een motie ingediend door het CDA ingediend en door de Tweede Kamer aangenomen²⁰. Het data verzamelen zou moeten plaatsvinden op basis van duidelijke definities en/of met een nadere onderverdeling.

Relevant zou zijn om inzicht te krijgen in:

- ✓ typen eigenaren van bedrijven, waarbij familiebedrijven een categorie zijn;

¹⁹ CBS, Familiebedrijven in Nederland, 21 april 2017.

²⁰ Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, 35 300 XIII, nr. 41.

- ✓ uitwerking en inzicht naar verschillende niveaus (landelijk, provinciaal en gemeentelijk);
- ✓ innovatie: uitgaven aan R&D, uitgesplitst naar sector maar ook grootteklasse;
- ✓ investeringen, per type investeringsgoed, uitgesplitst naar sector en grootteklasse;
- ✓ productiviteit, het aantal gewerkte uren (i.p.v. enkel combinatie met toegevoegde waarde om dat dat geen rekening houdt met de grootte van het bedrijf), uitgesplitst naar sector en grootteklasse;
- ✓ governance, aanwezigheid van een Raad van Commissarissen en/of Raad van Advies en een Stichting Administratiekantoor;
- ✓ financieringsstructuur van familiebedrijven.

► Daarom stelt het CDA voor het CBS periodiek onderzoek naar familiebedrijven te laten doen.

3.2 Werk & Privé verhouding

3.2.1. Aandachtspunt: diversiteit van rollen en belangen

Binnen familiebedrijven komen verschillende belangen bij elkaar die zich tot elkaar moeten verhouden: familiebelang, aandeelhoudersbelang en bedrijfsbelang.

Dit is echt een kenmerk van een familiebedrijf dat zorgt voor een interessante dynamiek.

Wel kan het ook spanningen opleveren en is het relevant dat de schil van adviseurs en betrokkenen rondom een familiebedrijf zich bewust zijn van deze dynamiek.

Bij diverse besluiten van of terzake het familiebedrijf kan er spanning ontstaan op de verschillende belangen. Dit kan onder andere tot uitdrukking komen bij de vormgeving van opvolging, maar ook bij besluitvorming over grote (risicovolle) investeringen bijvoorbeeld.

Het cirkelmodel van Tagiuri en Davis wordt vaak gehanteerd om de verwevenheid en verschillende belangen binnen familiebedrijf inzichtelijk te maken. Het model hanteert de 3 systemen van familie, eigendom en bedrijf. Deze systemen zijn met elkaar verweven en het cirkelmodel geeft weer waar belangen elkaar raken of overlappen.

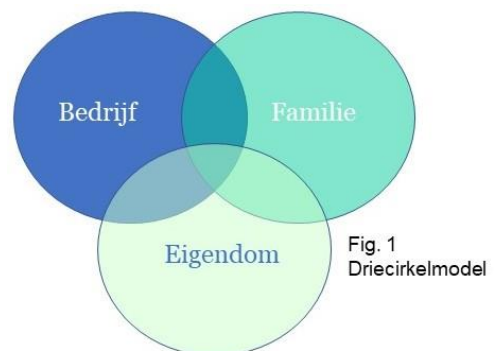


Fig. 1
Driecirkelmodel

Bij familiebedrijven is dikwijls een groot deel van de aandelen van het bedrijf in handen van de familie.

Binnen een familie spelen emotie en onderlinge verhoudingen een sterke rol. De familie zal dan binnen het bedrijf ook sneller focussen op zaken zoals gelijkheid, betrokkenheid en gevoelens van anderen. De bedrijfskant is gefocust op competentie, selectie, kritische analyses en geld. De twee werelden komen in een familiebedrijf samen en zorgen voor een

interessante dynamiek, die echter ook voor problemen kan zorgen mocht deze uit balans zijn.²¹

Een familie komt diverse hordes tegen bij het (goed en daadkrachtig) besturen van hun bedrijf. Een van die hordes is de scheiding tussen werk en het privéleven. Wie vervult welke functie binnen het bedrijf? Wie krijgt welk deel van de winst? Wat te doen bij echtscheidingen? En wie bepaalt de familiewaarden en langetermijnvisie van het bedrijf? Dit zijn allemaal vragen die aan de orde kunnen komen bij het besturen van een familiebedrijf. Als deze vragen niet goed beantwoord kunnen worden of er is onduidelijkheid, dan kan dat leiden tot een nadelige uitkomst voor het bedrijf.

Deze problemen kunnen voor ernstige (financiële) schade leiden en er zelfs voor zorgen dat een familiebedrijf ophoudt te bestaan. Gelukkig kunnen deze problemen voor het grootste gedeelte voorkomen worden door duidelijke afspraken te maken en deze vast te leggen.

3.2.2. Beleidsrichting: faciliteer het familiestatuuat of noodplannen

Om familiebedrijven te helpen de balans tussen familiebelangen en bedrijfsbelangen te bewaken en de continuïteit te versterken kunnen hulpmiddelen als het opstellen van een familiestatuuat bekender gemaakt worden en worden aangemoedigd. Hoe maakt je een familiestatuuat, welke onderwerpen moeten de revue passeren en wie kan je daarbij helpen?

Het opstellen van een familiestatuuat kost tijd en geld. Er zijn inmiddels veel adviseurs en partijen die hierbij kunnen helpen. Grotere familiebedrijven weten deze weg inmiddels te bewandelen. Bij het bredere MKB-peloton is dit instrument minder bekend.

Familiestatuuat

Een familiestatuuat kan met of zonder de hulp van een expert worden vastgelegd. De familie komt dan bij een en vergadert over een aantal punten. De expert of voorzitter van de familie stelt dan aan elk familielid vragen. Voorbeeld:

- Wat zijn de waarden van de familie?
- Wat is de missie van de familie?
- Wat is de visie voor het familiebedrijf?
- Wat zijn de doelen van de familie voor dit bedrijf?
- Hoe gaat de familie om met conflicten binnen het bedrijf?
- Wie heeft welke zeggenschap en/of eigenaarschap binnen het familiebedrijf?

Na bespreking en/of discussie aan de hand van deze vragen wordt het resultaat vastgelegd in schriftelijke afspraken binnen het familiestatuuat. Deze afspraken kunnen periodiek worden herzien. Het uiteindelijke resultaat is een familiebedrijf dat een duidelijk fundament en richting heeft en daarmee sterker staat en minder snel problemen van binnenuit zal ondervinden.

De overheid kan familiebedrijven hierbij helpen door proactief kennis en expertise beschikbaar te stellen die familiebedrijven helpen bij het opstellen van een familiestatuuat.

²¹ PWC, *De governance van het familiebedrijf*, <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-familie-en-vermogen-in-bedrijf-governance.pdf>, 2018.

De overheid kan algemene richtlijnen of handreikingen voor het opstellen van een familiestatuuat publiceren of een familiestatuuathelpdesk maken, waar familiebedrijven informatie kunnen vergaren m.b.t. het opstellen van een familiestatuuat. Hierbij dient ook aandacht te zijn voor de mogelijke juridische gevolgen van het familiestatuuat. Zo blijkt uit de praktijk dat niet altijd duidelijk is of het overeen gekomene juridisch afdwingbaar is en in sommige gevallen bevat het familiestatuuat zelfs nietige afspraken.

Noodplannen

Voor kleinere bedrijven met een eenvoudiger bedrijfsstructuur (niet veel betrokken familieleden) kan een eenvoudiger versie van het familiestatuuat of een alternatief in de vorm van een 'noodplan' worden overwogen. Daarin wordt uitgewerkt wat er gebeurt of moet gebeuren als een van de sleutelfiguren (of de sleutelfiguur) wegvalt; hoe kan het bedrijf dan verder en werkgelegenheid behouden blijven?

► Daarom stelt het CDA voor de mogelijkheden te onderzoeken hoe informatie over bijv. een familiestatuuat toegankelijk(er) kan worden gemaakt voor familiebedrijven.

3.3 Bedrijfsopvolging & Continuïteit

3.3.1. Aandachtspunt: bedrijfsopvolging is een kwetsbaar proces

Wie neemt het bedrijf over en gaat de dagelijkse leiding uitvoeren? Wie is daar geschikt voor? Wie heeft er recht op deze nieuwe beschikbare plek? Dit zijn vragen die al snel boven water komen drijven als het om bedrijfsopvolging gaat.

Bedrijfsopvolging is een kwetsbaar en ingrijpend moment binnen familiebedrijven.

Bedrijfsopvolging kent naast zakelijke (eigenaarschap, aandeelhouder versus dagelijkse leiding, directie) en fiscale aspecten ook andere meer kwalitatieve kwetsbaarheden, zoals:

- de communicatie is informeel en niet duidelijk in overgang, waardoor zaken niet goed lopen;
- het ontbreken van een missie of visie die het beheer van het familievermogen duidelijk definieert;
- de oude generatie vindt het moeilijk los te laten en geeft (te) weinig ruimte;
- de nieuwe generatie is niet goed voorbereid of niet geschikt;
- er is geen opvolging.

Slechts een op de drie familiebedrijven overleeft de overdracht van de eerste naar de volgende generatie.²² Een bedrijfsopvolging is een grote stap met grote gevolgen. Zowel binnen de privésfeer van de familie als binnen de bedrijfsfeer van de familie kunnen problemen ontstaan waardoor familiebedrijven minder goed kunnen opereren of zelfs helemaal verdwijnen. Ook de afhankelijkheid van slechts 1 of 2 sleutelfiguren speelt hier een belangrijke rol. Het bedrijf moet op een goede manier worden overgedragen op een nieuwe generatie en daar komt heel veel bij kijken o.a. met fiscale regelingen en de vormgeving van eigenaarschap (aandeelhouder) en dagelijkse leiding (directie).

²² PWC, *Bedrijfsopvolging en Nextgen*, 20 maart 2014.

Naast zakelijke en fiscale transitie is overdragen vooral een emotioneel proces waar nu in de praktijk onvoldoende aandacht voor is. Dit kan gepaard gaan met onvoldoende loslaten van huidige generatie en de onmogelijkheid voor de opvolgende generatie om zich goed voor te bereiden.

De beschikbare faciliteiten (waar ook vanuit overheid focus op ligt) zijn gericht op een gunstige fiscale transitie, echter dit mag niet een voldoende gedegen voorbereiding in de weg staan. Het emotionele aspect van bedrijfsoverdracht moet niet worden onderschat zo blijkt uit reacties uit de adviespraktijk.

Uit onderzoek blijkt dat een goed voorbereide opvolging gemiddeld 7 jaar duurt.²³

Relevant is dat een opvolger de kneepjes van het vak leert en kent, de visie begrijpt en begrip heeft van c.q. een visie heeft op hoe het familievermogen zorgvuldig moet worden beheerst. Vroeger was er meer vanzelfsprekendheid dat de oudste (zoon) de opvolger was. Tegenwoordig ligt dat niet meer zo voor de hand. De nieuwe generatie heeft ook ondergaan wat een eigen bedrijf doet met een gezin en maakt vervolgens eigen keuzes.

Opvolgers nu hebben vaak een lange tijd in het bedrijf gewerkt en zijn gemiddeld ouder als zij het bedrijf overnemen. Het overnemen van het bedrijf is dus steeds meer een bewuste keuze geworden.

Recent onderzoek laat ook zien dat familiebedrijven die andere kinderen kiezen dan automatisch de eerstgeborenen, betere financiële resultaten behalen. De hypothese is dat deze bedrijven op basis van kwaliteiten en geschiktheid hun keuze maken in plaats van geboortevolgorde.²⁴

Het is aan te bevelen dat een zittende generatie vroeg begint met het maken van een plan voor bedrijfsopvolging dat regelmatig wordt herzien. Het plan kan beschrijven voor een termijn van 5 tot 15 jaar welke opvolgingskandidaten de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Een en ander in overleg met de familie.²⁵

Aandacht voor eigenaarschap bij het overnemen van een familiebedrijf wordt in de praktijk gemist. In het onderwijs maar ook onder adviseurs is geen of weinig aandacht voor hoe je je kunt voorbereiden op het eigenaar zijn. 'Ownership is a job you can qualify for'. Eigenaar zijn is een functie, daar past een competentieprofiel bij en die competenties moeten ontwikkeld worden. Dit geldt zeker voor familiebedrijven waar meerdere familieleden of families eigenaar zijn.

Om conflicten binnen de privésfeer van de familie te voorkomen bij een overname van het bedrijf kan weer gekeken worden naar een familiestatuuat als bedoeld in 3.2.2. In dit familiestatuuat kan de opvolgingsprocedure worden vastgelegd. Er kan worden vastgelegd hoe lang iemand gewerkt moet hebben binnen het bedrijf om in aanmerking te komen voor een opvolging. Ook kunnen vastgelegde missie en visie van het familiebedrijf houvast bieden, zodat ook op de lange termijn het familievermogen bewaard blijft.

3.3.2. Beleidsrichting: faciliteer soepele bedrijfsopvolging via bedrijfsopvolgingspakket

²³ Onderzoek Rabobank en Baker Tilly Berk en Nyenrode Business Universiteit naar familiebedrijven in Zeeland.

²⁴ PWC, *De familie centraal in advies en onderzoek*, 26 september 2019.

²⁵ PWC/TIFB, *Opvolgingsplanning voor uw familiebedrijf begint vandaag*, 28 februari 2019.

- i. Laat net als in het verleden, de eigenaar/directeur van een bedrijf na zijn 55^{ste} bericht ontvangen om deze eigenaar/directeur tijdig te laten nadenken over bedrijfsopvolging en hoe dat te regelen.
- ii. Stimuleer ondernemerschap in het onderwijs. Geef daarbij niet alleen les in het starten van een nieuwe onderneming, maar ook in het overnemen van een bestaand (familie)bedrijf. Daar is nu niet/nauwelijks aandacht voor terwijl dat kan helpen ook nieuwe generaties warm te maken als bedrijfsopvolger.

Bedrijfsopvolgingspakket

Er was enige tijd geleden de praktijk (destijds op initiatief van staatssecretaris Karien van Gennip) dat ondernemers thuis post ontvingen en er op werden geattendeerd om na te denken over de toekomst en bedrijfsopvolging. Het pakket was op te vragen bij de Kamer van Koophandel (KvK).

Dit pakket is destijds ontwikkeld door het ministerie van EZK samen met de Vereniging Kamers van Koophandel, MKB-Nederland en VNO-NCW en met name gericht op het klein bedrijf (tot 20 werknemers).

In 2005 is het gebruik en de waardering van het pakket geëvalueerd door het ministerie en 73% van las het overdrachtspakket goed tot zeer goed en een ruime meerderheid van de gebruikers was positief over de inhoud van het overdrachtspakket en het voorzag in een informatiebehoefte.

Op enig moment is het pakket toch weer afgeschaft. Onderzoekers die zich bezighouden met familiebedrijven pleiten voor de herintroductie van een dergelijk pakket; niet enkel een technische blauwdruk van hoe een bedrijfsoverdracht vorm te geven, maar vooral ook met aandacht voor communicatie en emotie rondom de overdracht.

Daarbij is het relevant om dit niet enkel als een 'reminder' rond het 55^{ste} levensjaar te sturen, maar ook daarna periodiek er aandacht voor te vragen. Bijvoorbeeld elke 3 tot 5 jaar. Om daarmee tijdig tot nadenken te stemmen en weloverwogen stappen te zetten, Het wordt snel verdrongen of ingehaald door de dagelijkse beslommingen, daarom is herhaling essentieel.

Ondernemerschap in het onderwijs

Het zou goed zijn om ondernemerschap in het onderwijs op alle niveaus te stimuleren. Ook ondernemerschap in de vorm van het overnemen van een bedrijf als optie. De succeskans bij het overnemen van een bedrijf blijkt vele malen hoger dan het starten van een eigen bedrijf zo stelt Nyenrode.

Nu is in het onderwijs vooral aandacht voor ondernemerschap in algemene zin en/of het starten van een bedrijf. Aandacht besteden aan het overnemen van een bestaand bedrijf en het vervullen van de rol van eigenaar en eigenaarschap zou ook zeer relevant zijn in het onderwijs.

Familieopvolging kan immers ook betekenen dat wel eigendom wordt overgedragen binnen de familie en dus een nieuwe generatie in de Stichting Administratiekantoor, raad van commissarissen (RvC) of raad van advies (RvA) zit, maar dat goede externen het bedrijf leiden en de directie vormen.

Daarnaast is het goed om een nieuwe generatie en de vertrekkende generatie via onderwijs

of een leergang bewust te maken van hun positie en de aankomende veranderende verhoudingen en rollen.

Bij het opleiden van een nieuwe generatie opvolgers moet ook aandacht zijn voor de rol en verwachtingen bij en van eventuele andere kinderen die niet overnemen.

Wat voor rol en verwachtingen zijn er van het bedrijf en wat mogen hun familieleden die in het bestuur zitten verwachten van hen en vice versa.

Daarnaast zou het ook goed zijn als de betrokkenen bij een bedrijfsoverdracht, de komende en de vertrekkende generatie, hierop -inclusief het emotionele aspect van bedrijfsoverdracht- worden voorbereid.

Binnen diverse onderwijsinstellingen wordt aandacht besteed aan bedrijfsopvolging. Zo bieden diverse instellingen ook cursussen inzake bedrijfsopvolging aan.

Bij het begeleiden van bedrijfsopvolging en/of het adviseren van een familiebedrijf wordt snel gedacht aan de accountant en fiscalist, maar dat is een te smalle benadering. Er dient aandacht te zijn voor de specifieke belangenafweging die in familiebedrijven wordt gemaakt, niet enkel geldgedreven. Bij bedrijfsopvolging is het van belang persoonlijke, psychologische /generatie problematiek en twijfel over kwaliteiten te begeleiden. Advisering en ondersteuning wordt nu in de praktijk heel snel in fiscaal en/of financieel onderwerp getrokken.

Derhalve is het ook goed dat er aandacht wordt geschonken bij de 'schil van adviseurs' rondom ondernemers voor de specifieke kenmerken, onderscheiden belangen en behoeften bij de advisering van familiebedrijven. Kennisoverdracht over werkrelaties in familiebedrijven is relevant. In de praktijk zijn er wel specifieke opleidingen voor Commissarissen gericht op familiebedrijven, maar dit is ook relevant voor accountants, notarissen en bijvoorbeeld het middenkader.

► Daarom stelt het CDA voor de KvK te vragen hoe bij familiebedrijven bewustwording over bedrijfsopvolging kan worden gestimuleerd, bijv. door een periodieke gesprek of fysieke herinnering.

► Tevens stelt het CDA voor in kaart te laten brengen in hoeverre kennis over intergenerationele bedrijfsoverdracht via het onderwijs kan worden uitgebreid, niet alleen voor de ondernemer, maar ook voor de adviseursschil eromheen.

“Stimuleer eigenaarschap in het onderwijs. Familie-opvolging kan ook betekenen dat je wel eigendom overneemt en in de STAK, RvC of RvA zit maar zorgt dat de beste mensen het bedrijf leiden.”

Albert Jan Thomassen, FBned – Familiebedrijven Nederland

3.4 Governance

3.4.1. Aandachtspunt: informele cultuur en bedrijfsstructuur

Familiebedrijven kennen vaak een meer informele cultuur. Missie en visie en besluitvormingsprocessen zijn niet altijd goed intern vastgelegd en kenbaar. Dat kan als voordeel snelheid hebben.

Als nadeel dat het besluitvormingsproces niet duidelijk is en dat kan een mismatch met verwachtingen opleveren, onzekerheid en onvoorspelbaarheid met zich brengen.

De missie of visie van familieleden binnen het familiebedrijf bedrijf kunnen verschillen. Ook kunnen de besluitvormingsprocessen niet altijd even formeel verlopen en worden er vaak informeel belangrijke beslissingen binnen familiebedrijven genomen.

Ook kunnen er binnen de familie botsingen ontstaan, die zich op de werkvloer binnen het familiebedrijf manifesteren in een slechte samenwerking en gevolgen voor bedrijfsproductiviteit van dien.

Zoals hiervoor opgemerkt kenmerken familiebedrijven door drie systemen die elkaar beïnvloeden (zie model Tagiury en Davis, par. 3.2.1). Deze familie vormt samen met de aandeelhouders en de werknemers van het bedrijf een soort driehoeksverhouding. Drie systemen die onderling de richting en succes van het bedrijf bepalen. Een goede samenwerking tussen de drie is dus ook van essentieel belang.²⁶

Daarnaast is de sterke afhankelijk van 2 tot 3 sleutelfiguren in het bedrijf ook een aandachtspunt. Dit maakt het bedrijf in tijden van crisis kwetsbaar. In de praktijk wordt veel ervaren dat met name MKB-familiebedrijven onvoldoende zijn voorbereid waardoor bij plotseling overlijden of ziekte het risico bestaat dat de bedrijfsvoering in gevaar komt. Ook komt het voor dat documenten zoals statuten en testamenten niet op elkaar zijn afgestemd wat het opvolgingsproces kan verstoren.

De vraag is hoe deze vraagstukken moeten worden getackeld. Helpt juist een sterk uitgeschreven tot in de punten geregelde governance of is juist een wat vrijer bestuur op zijn plaats? Dat verschilt heel erg per familiebedrijf en daarom zijn er ook meerdere oplossingen.

Structuur

In Nederland wordt in veel ondernemingsstructuren gewerkt met een Stichting Administratiekantoor ('STAK'). Hierin blijft het stemrecht en dus de zeggenschap bij het bestuur van de STAK (kan ook 1 persoon zijn), maar kan winst wel worden gedeeld met (andere) aandeelhouders via certificaten uitgegeven via de STAK. Een zeer goed werkzaam instrument voor familiebedrijven en bijvoorbeeld voor werknemersparticipatie.

Zeker ook gezien de kwetsbaarheid. Echter dan is het wel relevant dat de benodigde expertise in het bestuur van de STAK zitten en niet automatisch (gechargeerd) vader, moeder en een oude vriend. Beter is een STAK-bestuur met Raad van Advies samenstelling.

Ondanks dat familiebedrijven een grote pijler in onze economie vormen is bij de laatste wijzigingen van Boek 2 BW over rechtspersonen geen aandacht besteed aan de mogelijke

²⁶ PWC, *De governance van het familiebedrijf*, <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-familie-en-vermogen-in-bedrijf-governance.pdf>.

speciale noden die er bij een familiebedrijf spelen omtrent de inrichting van hun juridische structuur. Wel is er aandacht besteed aan andere soorten categorieën rechtspersonen zoals niet commerciële stichtingen en verenigingen en afwijkingen in sectorspecifieke regelgeving. Meer aandacht op dit punt voor familiebedrijven lijkt gerechtvaardigd vanwege het belang en de invloed van het element 'familie' in deze structuren.

Familiebedrijven hebben in vergelijking tot niet-familiebedrijven minder vaak een Raad van Advies of Raad van Commissarissen (zelfs vergeleken bij dezelfde bedrijfsgrootte).²⁷ Er zijn ook structuurvennootschappen in Nederland zonder RvC. Hiermee wordt niet voldaan aan regelgeving en vindt ook een vorm van kwaliteitsborging binnen de bedrijfsstructuur niet plaats.

Daarnaast is het relevant om aandacht te besteden aan de relaties tussen eigenaren, toezichthouders, directie en familie in de governance van het familiebedrijf. Meer kennis van de dynamiek van familiebedrijven is een vereiste dat in de praktijk niet altijd zich laat zien.

3.4.2. Beleidsrichting: Vastlegging processen & de frisse blik van buiten

- i. Formaliseer en expliciteer de governance structuur
Leg missie en visie en besluitvormingsprocessen vast zodat deze geborgd en kenbaar zijn, ook voor mensen van buiten voor wie het niet vanzelfsprekend is.
- ii. Betrek mensen van buiten om mee te kijken, in het managementteam, in de directie, Raad van Commissarissen of Raad van Advies.
- iii. Laat commissarissen/ raden van advies voorbereid zijn op het werken binnen een familiebedrijf en de specifieke kenmerken en verhoudingen die een familiebedrijf heeft en kwesties die kunnen spelen tussen familiebedrijven en bedrijfsbelangen.

Formaliseer en professionaliseer de governance structuur

Er kan zoals genoemd in 3.2.1 een familiestatuuat worden opgesteld, waarin onderlinge verhoudingen op een zakelijke manier worden vastgelegd. Zo is duidelijk wie welke rol speelt binnen het bedrijf en wie uiteindelijk de beslissingen neemt.

Ook kan in een familiestatuuat duidelijk de missie en visie van het familiebedrijf worden vastgelegd, zodat daar geen onduidelijkheden over ontstaan. Voor kleinere bedrijven kan wellicht een familiestatuuat light worden ontwikkeld of een familiebedrijfs-noodplan om voorbereid te zijn op verschillende scenario's en hoe dat doorwerkt in het bedrijf en familie. Daarnaast is het relevant dat missie en visie, economische en niet-economische doelstellingen van het familiebedrijf worden uitgesproken en kenbaar zijn. Vooral in het MKB gebeurt dat weinig.

Daarnaast valt er in de formele structuur van familiebedrijven, met name in het MKB, slagen te maken.

Om rollen en verantwoordelijkheden duidelijker te beleggen in het familiebedrijf en daarmee ook besluitvormingsprocessen en bevoegdheden transparanter te maken. Bijvoorbeeld door het certificeren van aandelen in een Stichting Administratiekantoor dan wel het instellen van een raad van commissarissen.

Een raad van commissarissen is ook een controlemiddel. De raad kan worden samengesteld

²⁷ Zie onderzoek Nyenrode Business Universiteit, *Goed ondernemingsbestuur in het familiebedrijf*, pag. 44.

uit experts op bijvoorbeeld het gebied van financiën, wetgeving en management. Deze raad wordt samengesteld uit mensen die niet lid zijn van de familie en met een objectief beeld naar het bedrijf kunnen kijken. Zij kunnen als scheidsrechter functioneren bij geschillen tussen familieleden. Verder kunnen zij helpen met het beoordelen van beslissingen en het opstellen van bijvoorbeeld een familiestatoot. De raad adviseert en kan zelf geen besluiten nemen over het bedrijf.

“Dit is een van de belangrijkste onderwerpen. Veel van de kwetsbaarheid van familiebedrijven kan worden aangepakt door een betere governance.”

Roberto Flören, Nyenrode

Verder is een familieraad ook een instrument om onderlinge onduidelijkheden binnen de familie weg te nemen. Deze raad bestaat uit alle familieleden die betrokken zijn bij het familiebedrijf. Binnen deze raad kan informatie gelijkwaardig verdeeld worden, zodat er geen informatieachterstanden kunnen ontstaan bij bepaalde familieleden, die tot problemen kunnen leiden. Ook kunnen tijdens de vergaderingen van de familieraad problemen en emoties besproken worden, zowel privé als zakelijk.

Daarnaast is het relevant dat op hogescholen en universiteiten op dit vlak ook nader aandacht wordt geschonken en onderzoek wordt gedaan. Het is een groeiend vakgebied, maar momenteel (te) afhankelijk van 3 à 4 personen in het land.

Organiseer de frisse blik van buiten

Familiebedrijven zijn op zichzelf gericht en staan niet altijd open voor kennis van buiten. Dat de familie bepaalt, maakt het strategieproces van familiebedrijven veelal kort en krachtig. Aan de andere kant kan het ten koste gaan van zorgvuldigheid. Dat er te snel naar een oplossing toe wordt geredeneerd. Dat er net iets te weinig kritische massa, rust of reflectie in het strategische proces zit om een betere afweging te maken. Hier ligt volgens Berenschot bij veel familiebedrijven een aangrijpingspunt voor verbetering.²⁸

Hiertoe kan de frisse blik van buiten worden georganiseerd. Ter afweging aan het familiebedrijf op welke wijze en in welke rol: (mede)besluitvormend of enkel adviserend? In de dagelijkse leiding (directie/ management) of meer reflecterend (via Raad van Commissarissen of Advies)?

Dit kan een sterke bijdrage leveren aan de professionalisering van de bedrijfsstructuur van een familiebedrijf.

► Daarom stelt het CDA voor om te laten onderzoeken of en hoe de governance structuur van familiebedrijven kan worden versterkt, vertaald naar concrete handreikingen aan familiebedrijven, teneinde familiebedrijven robuuster en toekomstbestendiger te maken.

²⁸ Berenschot, *Het Familiebedrijf: Niet de sterkste of de slimste, maar degene die zich het beste aanpast aan veranderende omstandigheden overleeft!*, 2015.

3.5 Openheid vs. Privacy

3.5.1 Aandachtspunt: interne gerichtheid & kwetsbaarheid

Familiebedrijven zijn gewoon buiten de schijnwerpers te blijven. Nu staat deze privacy onder druk door ontwikkelingen in regelgeving zoals het UBO-register.

Voor familiebedrijven is privacy en veiligheid van de familieleden die aandeelhouder zijn van grote waarde.

In een familiebedrijf als Jumbo of Bavaria gaat veel meer geld om dan bij de lokale kaasboer op de hoek. Maar voor allebei geldt dat hun privacy belangrijk is. Families vinden het niet fijn als hun gegevens zomaar op straat komen te liggen. Wie van de familie hoeveel procent van de aandelen bezit of wie welk bedrag verdient zijn zaken die ze graag binnen de familie houden.

Er zijn uiteraard ook risico's verbonden aan het openbaar maken van deze gegevens. Kwaadwillende zouden deze gegevens kunnen gebruiken om geld van families te onvreemden op een criminele manier. Denk bijvoorbeeld aan de ontvoering van Heineken.

UBO-register

Ondernemingen worden verplicht om binnen de Europese Unie hun Ultimate Beneficial Owner te registreren. De Ultimate Beneficial Owner zijn de personen die uiteindelijk eigenaar zijn van of zeggenschap hebben over een onderneming of organisatie. Dit zijn personen met meer dan 25% van de aandelen in een bv bezitten of voor meer dan 25% direct of indirect eigendomsbelang hebben in een vof of maatschap.²⁹ Doel van het register is het tegengaan van financieel-economische criminaliteit, zoals het witwassen van geld en terrorismefinanciering, door transparantie te creëren over de uiteindelijk belanghebbende van een onderneming.³⁰

Uit onderzoek onder het RSM-Nyenrode Familiebedrijven-onderzoekspanel blijkt dat door dit register van ruim 270.000 familiebedrijven de gegevens op straat komen te liggen. Bijna de helft (48 %) van de eigenaren van grotere familiebedrijven is onvoldoende bekend met het UBO-register. Slechts 35% van de eigenaren is zich bewust van de consequenties van de invoering van het UBO-register.³¹ Van de ondernemers die wel bekend zijn met het UBO-register, vindt 70,8% dat het UBO-register een grote inbreuk is op hun privacy en maakt 41,7% zich zorgen om de veiligheid van zichzelf en de familie.³² De voorbereiding van de familiebedrijven op het UBO-register en de voorlichting aan de familiebedrijven over het UBO-register bevindt zich in haar beginfase.

Dit is een bekend knelpunt en geldt in beginsel niet alleen voor familiebedrijven. Het geldt voor iedere aandeelhouder. Familiebedrijven zijn echter extra kwetsbaar omdat de vermogenspositie van die familieleden achterhaald kan worden door combinatie van de set openbare gegevens bij de UBO-registratie en openbare jaarstukken.

²⁹ Redactie KvK, *De belangrijkste vragen over het UBO-register*, 1 november 2019.

³⁰ Nyenrode, *Ruim 270.000 eigenaren van familiebedrijven dreigen hun privacy te verliezen*, 11 juli 2019.

³¹ Nyenrode, *Ruim 270.000 eigenaren van familiebedrijven dreigen hun privacy te verliezen*, 11 juli 2019.

³² Nyenrode, *Ruim 270.000 eigenaren van familiebedrijven dreigen hun privacy te verliezen*, 11 juli 2019.

Kijkende naar de cijfers bij 2.3.1. valt te concluderen dat praktisch alle familiebedrijven hun gegevens openbaar moeten maken. Dit levert voor veel familiebedrijven een grote mate van stress en een gevoel van onveiligheid op. Natuurlijk moeten criminele praktijken als witwassen zo veel mogelijk tegengegaan worden, maar familiebedrijven mogen daar niet de dupe van worden.

3.5.2 Beleidsrichting: toets effecten regelgeving op kwetsbaarheid eigenaren

De overheid dient in regelgeving rekening te houden met de privacy (en kwetsbaarheid van eigenaren) van familiebedrijven.

Relevant is dat door big data mogelijkheden de herleidbaarheid van geanonimiseerde data naar persoonlijke data zeer sterk is vergroot. Dat geeft risico's. Familiebedrijven vrezen voor de persoonlijke vrijheid van familieleden (ontvoering), chantage en ongewenste vermelding.³³ Mede in het licht van verdergaande ontwikkelingen als globalisering, technologisering en big data is het van belang om scherp te reguleren wie inzage krijgt in registers en data en voor welke toepassing wordt inzage verleend.

► Daarom stelt het CDA voor te onderzoeken welke knelpunten (familie)bedrijven ervaren als het gaat om privacy en kwetsbaarheid van eigenaren en te bezien hoe deze zouden kunnen worden weggenomen.

3.6 Innovatie

3.6.1 Aandachtspunt: innovatie afhankelijk van sleutelfiguren

Innovatie is een van de belangrijkste factoren bij het groeien van een bedrijf. Innovatie zorgt ervoor dat een bedrijf nieuw en verfrissend blijft op de markt. Innovatie zorgt ervoor dat bedrijven een sterkere concurrentiepositie krijgen en zo dus ook op de lange termijn zorgen dat ze blijven bestaan. Innovatie is simpelweg van levensbelang.

Bij bedrijven die al meerdere generaties bestaan moet men wel constant innoveren en aanpassen om het voortbestaan te blijven waarborgen.

Familiebedrijven zijn doorgaans innovatiever dan niet-familiebedrijven.³⁴

Het duurt vaak wat langer voor een familiebedrijf overgaat tot innovatie (dit is bekend als de ability & willingness paradox), maar vaak zijn familiebedrijven daarna succesvoller met innovaties dan niet-familiebedrijven. Dit geldt met name voor familiebedrijven in de maakindustrie. Hierover zijn de nodige academische artikelen verschenen.³⁵

Familiebedrijven hebben veelal een langere adem dan beursgenoteerde ondernemingen/private equity investeerders die toch meer op de korte termijn gericht zijn. Nadeel is dat familiebedrijven hun innovatie inspanningen niet altijd goed bijhouden en rapporteren.

³³ Zie ook <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2015/06/16/privacy-familiebedrijven-in-gevaar/>.

³⁴ Zie https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf%27s/pdf%27s---faculteit-research/onderzoek-innovatie-en-het-familiebedrijf.pdf?sfvrsn=caafc714_2.

³⁵ Deloitte verwijst hiervoor naar diverse artikelen beschikbaar via researchgate.net.

Ook is er verschil in de innovatiegraad tussen familiebedrijven: er zijn koplopers die zich op meerdere typen innovatie richten en vaker en sneller nieuwe technologieën gebruiken. En er zijn meer behoudende familiebedrijven die met name zich bezighouden met incrementele innovatie waarbij een bestaand product of dienst geleidelijk wordt verbeterd.

Naast productinnovatie is het belangrijk voor familiebedrijven dat ze ook hun (productie)processen blijven innoveren. Dit is nodig in een vergrijzende samenleving en opkomende lage lonen landen om te kunnen concurreren op arbeidsproductiviteit.

De 29 familiebedrijven die op de Family Business Innovation index het hoogst scoren, de top performers, hebben vooraf duidelijk gedefinieerde innovatieprocessen, veelal in afzonderlijke businessunits met eigen budgetverantwoordelijkheid en breder in de organisatie belegde besluitvorming.³⁶

Er is in langer bestaande familiebedrijven veel sociaal kapitaal en impliciete kennis, waardoor deze bedrijven ook meer weerbaar zijn.

Als knelpunt terzake innovatie bij familiebedrijven speelt (i) de afhankelijkheid van de oprichter en 'baas' of een of twee sleutelfiguren en (ii) ook de ruimte die de nieuwe generatie krijgt en/of financieel heeft om innovaties door te voeren. Vaak is het de oprichter die met nieuwe ideeën op een andere koers zet, de werknemers zijn de uitvoerders van deze ideeën en minder initiatiefnemers. Dit kan een afwachtende cultuur creëren. De nieuwe generatie het roer overneemt, lijkt zij het moeilijk te vinden om innovaties door te voeren.

Uit onderzoek blijkt dat bij veel familiebedrijven als grootste uitdaging het aantrekken van nieuw talentvol personeel zien. Uit een onderzoek van Nyenrode in samenwerking met ING en NPM CAPITAL uit 2017 blijkt dat ruim 16% van alle familiebedrijven aangeeft te weinig talentvolle medewerkers te hebben om te innoveren.³⁷

Dit tekort zou eventueel kunnen worden opgelost door samen te gaan werken met externe partijen.

Zo kunnen kennis en expertise worden uitgewisseld. Ook kan een raad van advies of raad van commissarissen een goede toevoeging zijn voor familiebedrijven.

De raad kan samengesteld worden uit experts, die over bepaalde innovatiegebieden veel kennis hebben en het familiebedrijf kunnen helpen bij het halen van hun doelstellingen op het gebied van innovatie.

“Zonder vernieuwingskracht hebben familiebedrijven geen toekomst.”

Hubert Tromp, lid Gelders familiebedrijven Gilde

Beleidsrichting: innovatieve cultuur en samenwerking

³⁶ PWC, Jan Willem Velthuisen, <https://www.pwc.nl/nl/themas/blogs/het-geheim-achter-de-innovatiekracht-van-familiebedrijven.html>.

³⁷ Nyenrode-ING-NPM Capital, *Innovatie en het familiebedrijf*, https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf%27s/pdf%27s---faculteit-research/onderzoek-innovatie-en-het-familiebedrijf.pdf?sfvrsn=caafc714_2, september 2017.

Om innovatie verder te versterken binnen familiebedrijven zijn familiebedrijven uiteraard eerst zelf aan zet. Zij kunnen lering trekken uit de diverse onderzoeken hierover en besluiten om:

- de organisatie ondernemender te maken, met (meer) ruimte voor eigen inbreng van het personeel;
- de frisse blik van buiten te organiseren om ondernemingslust en innovatiedrang aan te zwengelen;
- de beslissingsbevoegdheid ten aanzien van innovatie breder in de organisatie neer te leggen;
- duidelijke afspraken te maken bij bedrijfsopvolging zodat er ook ruimte ontstaat voor nieuwe generatie om nieuwe stappen te zetten.

Echter de overheid kan innovatie aanmoedigen en versterken zoals zij al in algemene zin doet, maar dan specifiek met oog voor familiebedrijven.

Inzet innovatie-instrumenten van de (Rijks)overheid

Uit onderzoek van o.a. PWC blijkt dat familiebedrijven minder gebruik maken van innovatie-instrumenten als de WBSO, innovatiebox en 30%-regeling dan dat niet-familiebedrijven dat doen. Als redenen worden genoemd de onbekend- en ontoegankelijkheid van regelingen, de lastige toepasbaarheid, te tijdrovend en te bureaucratisch.³⁸

Om (productie)procesinnovatie aan te jagen stellen wij voor een voucherregeling voor familiebedrijven behorend tot het MKB in te richten (denk hierbij aan bijv. max. 7.500 EUR) die kan worden benut om het bedrijf door te lichten en expertise in te huren.

De provincie Overijssel heeft, naar voorbeeld van de agrarische jonge bedrijfsopvolgersregeling, een bredere bedrijfsopvolgersregeling voor familiebedrijven in het leven geroepen gericht op het verbeteren van het productieproces of het op de markt zetten van een nieuw product of dienst.

- Daarom wil het CDA dat de beschikbare innovatie-regelingen ook expliciet onder de aandacht worden gebracht van familiebedrijven.
- Tevens wil het CDA dat specifiek voor familiebedrijven in het mkb een voucherregeling gericht op procesinnovatie tot stand komt.

3.7 Financiën & Fiscaliteit

3.7.1. Aandachtspunt: dienstverlening en faciliteit

- Toegang tot krediet. Familiebedrijven ondervinden ondanks een doorgaans gezonde financiële uitgangspositie moeite met toegang tot bedrijfskredieten.
- De fiscale regeling voor bedrijfsoverdracht (BOR) werkt voor familiebedrijven goed en is van grote meerwaarde voor de continuïteit van familiebedrijven. Uit de praktijk komen diverse signalen dat het lang (jaren) kan duren voor een bedrijf duidelijkheid/goedkeuring van de belastingdienst krijgt, ook bij een simpele bedrijfsstructuur en overdracht.

³⁸ PWC, Technologische innovatie bij familiebedrijven, <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-technologische-innovatie-bij-familiebedrijven.pdf>, 2017.

- De belastingdruk op familiebedrijven is doorgaans hoger dan van de grote(re) corporaties en sterk internationaal opererende ondernemingen. Dit terwijl familiebedrijven vaak tevens maatschappelijk rendement opleveren via hun filantropische inspanningen. Een van de oorzaken is dat het belastingvoordelen oplevert om het bedrijf met vreemd vermogen te financieren.

Toegang tot krediet

Familiebedrijven ondervinden ondanks een doorgaans gezonde financiële uitgangspositie meer dan andere bedrijven obstakels in het verkrijgen van kredieten.

Bancair krediet is moeilijk toegankelijk omdat familiebedrijven maatwerk vragen met betrekking tot kengetallen en zekerheden waarbij banken steeds minder bereid of in staat zijn deze te bieden. Al dan niet omdat regionale kantoren de bevoegdheid niet hebben en de hoofdkantoren geen maatwerk verlenen. Private equity en venture capital zijn voor familiebedrijven in veel gevallen geen optie omdat daar vaak het afstaan van zeggenschap of verplicht behalen van korte termijn rendement als voorwaarde tegenover staat, welke voorwaarden niet passen bij de waarden van familiebedrijven. Dat geldt ook voor publieke instrumenten via de ROM's bijvoorbeeld, deze zijn doorgaans gericht op participatie. En in algemene zin geldt dat het perspectief bij geldschietters en familiebedrijven veelal verschilt in korte/middellange termijn versus (zeer) lange termijn.³⁹

De BOR-regeling

Er geldt voor de BOR een vrijstelling van 100% over een ondernemingsvermogen tot €1.102.209,-. Boven dit ondernemingsvermogen geldt een vrijstelling van 83%.

Buitenvennootschappelijk vermogen, zoals een pand dat binnen het bedrijf gebruikt wordt, valt ook onder de vrijstelling.

Het bedrag van de vrijstelling geldt voor het hele ondernemingsvermogen. Mochten meerdere erfgenamen dus een deel van het ondernemingsvermogen erven, worden deze delen van het ondernemingsvermogen bij elkaar opgeteld om de totale vrijstelling te berekenen. Eventuele erfbelasting die na de berekening van deze vrijstelling toch nog betaald moet worden, dient na tien jaar met rente te worden betaald.⁴⁰

De BOR geldt alleen voor het deel van de onderneming dat de kinderen verkrijgen zonder financiële tegenprestatie. Deze fiscale regeling is voor familiebedrijven specifiek heel relevant. Een vererving van (een deel) het bedrijf zal door de BOR de familie een stuk minder geld kosten.

De BOR heeft als doel het bedrijfseigendom fiscaal gunstiger over te kunnen dragen. Dit vanuit de gedachte dat heffing van erf-, schenk- en inkomstenbelasting bij verkrijging van ondernemingsvermogen liquiditeit en solvabiliteitsproblemen tot gevolg kan hebben waardoor de continuïteit van ondernemingen in gevaar kan komen. Daarnaast stimuleert het ondernemerschap.

Indien er geen BOR zou zijn heeft dat grote gevolgen voor het eigen vermogen (zakt van gemiddeld 45% naar 20% dan wel solvabiliteit zakt zodanig dat zij failliet gaan). De Nederlandse regeling bevindt zich in verhouding met omliggende landen en vele landen in de wereld in de middengroep van belastingdruk.

³⁹ Lysias Advies, White paper Publiek Regiokrediet, 6 juli 2020

⁴⁰ Bedrijfsopvolgingsregeling BOR/BOF, François van der Hoff, <https://www.bedrijfsopvolging.nl/kennisbank/bedrijfsopvolgingsregeling-borbof/>, geraadpleegd 2020

Als de volgende generatie het bedrijf niet kan overnemen wordt het bedrijf verkocht. In de praktijk komt het voor het bedrijf daarna verschrompelt en zelfs soms heel goedkoop weer wordt teruggekocht en door de familie weer gezond en renderend wordt gemaakt. Het probleem lijkt hier dat het lastig of praktisch onmogelijk is om een koper te vinden die onderneemt vanuit dezelfde waarden (lange termijn, continuïteit, hart voor het personeel, goed voor de lokale samenleving) en die het bedrijf draaiende weet te houden.

3.7.2. Beleidsrichting: continuïteit voorop, dienstverlening belastingdienst en aanpak ontwijking

- Onderzoek het (regionaal) marktfalen in financiering voor familiebedrijven en of een nieuw publieke kredietfaciliteit toegesneden op familiebedrijven hiervoor een oplossing kan bieden.
- Houd bij de herziening van het belastingstelsel en de bouwstenen daarvoor het belang en de continuïteit van familiebedrijven in het oog, inclusief een efficiënte en effectieve BOR regeling.
- Faciliteer een snellere begeleiding vanuit de belastingdienst bij de fiscale afhandeling van bedrijfsopvolgingstrajecten bijvoorbeeld met vaste aanspreekpunten en specifieke kennis gericht op familiebedrijven.
- Maak werk van een eerlijker (belasting)speelveld en pak ontwijking aan. Eigen vermogen en vreemd vermogen dienen fiscaal gelijk te worden behandeld.

Onderzoek knelpunten in financiering en nieuwe vormen publiek krediet

Het (regionaal) marktfalen waar het gaat om financieringsvraagstukken voor familiebedrijven dient nader bezien te worden. Dit kan via gericht kapitaalmarktonderzoek.

Adviesbureau Lysias het idee gelanceerd om zijn ideeën om te komen tot een nieuwe vorm van publieke financieringsmogelijkheden op basis van een revolverend fonds, het publiek regiokrediet.⁴¹ Een verdere analyse van dit idee of dit een voldoende effectief instrument kan zijn om het marktfalen van financiering voor familiebedrijven op te heffen is gewenst.

Continuïteit vooropgesteld

De staatssecretaris van Financiën heeft op 18 mei 2020 de rapporten Bouwstenen voor een beter belastingstelsel naar de Kamer gestuurd.⁴² Hierin wordt ook de bedrijfsopvolgingsregeling in het kader van de aangekondigde voorstellen voor verbetering en vereenvoudiging van het belastingstelsel ook tegen het licht gehouden.

Ten aanzien van de BOR zijn de ervaringen dat deze over het algemeen goed werkt, maar er wel degelijk knelpunten zijn. De regeling is ingewikkeld en kent strenge voorwaarden om misbruik te voorkomen. Dit komt de toepasbaarheid niet ten goede komt en het duurt lang alvorens zekerheid kan worden verkregen over de toepassing van de regeling. De voorwaarden kunnen ertoe leiden dat reële bedrijfsopvolgingen niet worden gefaciliteerd en andersom, zo blijkt uit onderzoek van Tilburg University. Behoud van een regeling als de BOR gericht op de continuïteit van familiebedrijven is echter van cruciaal belang. Het belang

⁴¹ Lysias Advies, White paper Publiek Regiokrediet, 6 juli 2020

⁴² Kamerbrief 18 mei 2020, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/05/18/bouwstenen-voor-een-beter-belastingstelsel-tweede-kamer>.

van het faciliteren van een goede bedrijfsopvolging en financieel gezonde toekomst voor het familiebedrijf dient voorop te staan.

Dienstverlening

Uit diverse werkbezoeken en gesprekken blijkt dat het proces van bedrijfsopvolging tot enkele jaren in beslag kan nemen vanwege het verkrijgen van uitsluitel van de Belastingdienst over de bedrijfsopvolging. Het kan zijn dat vanwege gebrek aan personeel en met name ook vanwege gebrek aan voldoende specifiek kennisniveau de doorlooptijd langer is dan men zou mogen verwachten.

Een klein familiebedrijf heeft doorgaans niet vaak contact nodig met de Belastingdienst. Grotere familiebedrijven hebben een vast aanspreekpunt bij de Belastingdienst (klantcoördinator) en vanaf een vermogen van € 50 miljoen heeft de familie zelf ook een vaste contactpersoon. Ook bij een kleiner vermogen zou het wenselijk zijn dat er een vast aanspreekpunt voor de familie beschikbaar is met name in de jaren van voorbereiding op een bedrijfsopvolging.

Eerlijk(er) belasting-speelveld

Het is van belang dat we enerzijds belastingontwijking aanpakken, zodat familiebedrijven eerlijker kunnen concurreren tegen multinationale ondernemingen, en anderzijds de BOR behouden. Ook wanneer belastingontwijking effectief is aangepakt, is de BOR van groot belang om bedrijven met familiewaarden te kunnen continueren.

Daarnaast dient eigen vermogen en vreemd vermogen fiscaal gelijk te worden behandeld; dat vergroot de financieringsmogelijkheden voor o.a. familiebedrijven, maar ontmoedigt het aangaan van (te) grote schulden.

- ▶ Daarom stelt het CDA voor het marktfalen in financiering en kredietvraagstukken van familiebedrijven nader te bezien
- ▶ Ook stelt het CDA voor uit te spreken dat de BOR van grote toegevoegde waarde is voor familiebedrijven en te laten onderzoeken hoe deze zo effectief en efficiënt mogelijk kan worden ingezet.
- ▶ Daarnaast stelt het CDA voor dat er een vast aanspreekpunt bij de belastingdienst beschikbaar is voor (kleinere) familiebedrijven.
- ▶ Tevens stelt het CDA voor te werken aan een gelijkere fiscale behandeling van eigen vermogen en vreemd vermogen.

3.8 Faciliterende overheid

3.8.1 Aandachtspunt: weinig (structureel) aandacht voor uitdagingen familiebedrijven

Er is wisselend oog voor het belang van familiebedrijven bij overheden. We zien dat in Den Haag de aandacht voor familiebedrijven wat toeneemt, maar dit vertaalt zich nog niet in specifiek beleid. Bij provincies is er veel verschil in de aandacht voor specifieke meerwaarde van en/of knelpunten bij familiebedrijven. Zie hierover ook hetgeen is weergegeven onder 2.4

3.8.2 Beleidsrichting: beleidsinbedding van familiebedrijven

- Met de initiatiefnota wil ik een eerste aanzet geven voor overheidsbeleid terzake het ondersteunen van familiebedrijven.
In hoofdstuk 4 zijn de concrete beslispunten weergegeven voor beleidsinbedding van familiebedrijven op basis van de voorstellen zoals eerder in deze nota opgenomen.
- Tevens kan een jaarlijkse Familiebedrijven Conferentie worden geïnitieerd waarin overheden en bedrijfsleven elkaar ontmoeten en wordt gewerkt aan een duurzame relatie (vergelijk de Toerisme Top).
- Ook richting Europa kan er actie worden ondernomen en sterker worden ingezet op het centraal stellen van familiebedrijven ook in de Europese herstel- en/of economische programma's. Ook vanuit het Europees Comité van de Regio's wordt hiervoor gepleit.⁴³
- Deel de voorbeelden van verschillende ondersteuningsprogramma's die decentraal, met name provinciaal, worden georganiseerd:
bijvoorbeeld:
 - o versterking van het netwerk van familiebedrijven (zie voorbeelden in de provincies Gelderland en Utrecht);
 - o faciliteren van soepele en wel voorbereide bedrijfsoverdracht (zie Overijssel, Flevoland en Gelderland);
 - o versterken van de governancestructuur (zie Overijssel);
 - o faciliteren van innovatie (zie Overijssel).

Voorbeeld

In december 2019 is een MKB-deal gesloten tussen het rijk (het ministerie van EZK) en de provincie Overijssel in samenwerking met gemeenten, maatschappelijke partners en kennisinstellingen.

Doel van de MKB-deal is om familiebedrijven te stimuleren om te vernieuwen en in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen als duurzaamheid, digitalisering en robotisering.

⁴³ Europees Comité van de Regio's, rapporteur dhr. E. van Hijum (NL/EPP), SME strategy, ontwerpadvies t.b.v. XXrd commission meeting 24th of June 2020.

4. Beslispunten

4.1 Wat kan Den Haag doen?

Op basis van de in deze nota geschetste meerwaarde van familiebedrijven voor onze economie, werkgelegenheid en samenleving, maar ook de uitdagingen en knelpunten waar familiebedrijven overwegend mee te maken hebben zijn diverse voorstellen en beleidsrichtingen geformuleerd waarmee het CDA hoopt bij te dragen aan het benutten en versterken van de kwaliteiten van familiebedrijven.

Hieronder zijn de beslispunten bondig weergegeven, de initiatiefnemer vraagt de Kamer haar steun uit te spreken en verzoekt de regering de uitvoering ervan ter hand te nemen, te weten:

1. Verzamel structureel data over familiebedrijven.
2. Faciliteer de versterking van governance bij familiebedrijven door:
 - het instrument van het familiestatuuut of vergelijkbare instrumenten bekender te maken, met name bij familiebedrijven die tot het mkb behoren;
 - het formaliseren en expliciteren van de governance structuur te bevorderen, zodat o.a. missie en visie en besluitvormingsprocessen worden vastgelegd, geborgd en kenbaar zijn, ook voor mensen van buiten;
 - het organiseren van de frisse blik van buiten binnen familiebedrijven ter overweging mee te geven.
3. Laat net als in het verleden de eigenaar/directeur van een bedrijf na zijn 55^{ste} bericht ontvangen om na te denken over zijn/haar bedrijfsopvolging en hoe dat te regelen.
4. Bevorder aandacht voor familiebedrijven in het onderwijs:
 - stimuleer ondernemerschap in het onderwijs, niet enkel gericht op het starten van een bedrijf maar ook het overnemen van een bestaand (familie)bedrijf;
 - bevorder dat in het onderwijs aanvullend aandacht wordt besteed aan de kenmerken van een familiebedrijf en de afweging tussen verschillende belangen in opleidingen die gericht zijn op adviesfuncties aan o.a. familiebedrijven.
5. Houd rekening met de privacy en kwetsbaarheid van (eigenaren van) familiebedrijven bij (nieuwe) regelgeving.
6. Breng beschikbare innovatie-regelingen ook expliciet onder de aandacht van familiebedrijven en introduceer een voucherregeling voor familiebedrijven behorend tot het MKB die kan worden benut om het bedrijf door te lichten en expertise in te huren, zodat het ook deze groep wordt gefaciliteerd bij procesinnovatie.
7. Houd bij de herziening van het belastingstelsel en de bouwstenen daarvoor het belang van familiebedrijven en de effectiviteit van een regeling als de BOR bij bedrijfsopvolging in het oog.
8. Faciliteer een aanspreekpunt voor familiebedrijven bij de Belastingdienst en een snelle(re) fiscale afhandeling van bedrijfsopvolgingstrajecten.
9. Erken het belang van familiebedrijven en geef invulling aan een duurzame relatie met politiek en bestuur door:
 - familiebedrijven als expliciet portefeuilleonderdeel bij een bewindspersoon te beleggen;

- jaarlijks een Familiebedrijven Conferentie te houden waarin overheid en bedrijfsleven elkaar ontmoeten en actuele en toekomstgerichte thema's bespreken;
 - in Europees verband familiebedrijven ook expliciet op te nemen in economische plannen.
- 10 Deel ter inspiratie voor decentrale overheden voorbeelden van verschillende ondersteuningsprogramma's die met name provinciaal worden georganiseerd, bijvoorbeeld als het gaat om:
- versterking van het netwerk van familiebedrijven;
 - het faciliteren van een soepele bedrijfsoverdracht;
 - versterking van de governance structuur.

Bijlagen

Bezochte familiebedrijven⁴⁴

- Uitgekookt (IJsselmuiden)	oktober 2019	Ov
- Goliath (Hattem)	oktober 2019	Gld
- Broshuis (Kampen)	november 2019	Ov
- Foreco (Dalfsen)	november 2019	Ov
- Groothuis Bouwbedrijf (Genemuiden)	november 2019	Ov
- Kuipers Bouwmaterialen en Steenhandel (Hardenberg)	november 2019	Ov
- Jumbo (Veghel)	november 2019	Br
- Van Bommel schoenen (Moergestel)	januari 2020	Br
- Burgers Zoo (Arnhem)	februari 2020	Gld
- Bakkerij Hilvers (Arnhem)	februari 2020	Gld
- De Goudreinet (Zoetermeer)	februari 2020	Z-HL
- Leferink Office Works (Haaksbergen)	maart 2020	Ov
- Camping De Kleine Wolf (Stegeren)	mei 2020	Ov
- Visscher Seafood (Urk)	augustus 2020	FI

Bedrijfsorganisaties⁴⁵

- FBned - Familiebedrijven Nederland
- Gelders Familiebedrijven Gilde
- Ondernemend Nederland
- Stichting Familie Onderneming/Family Business Award
- CDA Business Club

Kennispartners⁴⁶

- Hogeschool Windesheim, Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven
- Ernst & Young, Family Business
- Nyenrode Business Universiteit, leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht
- Tilburg University, Tilburg Institute for Family Business
- Deloitte, Global Family Business Center
- IJsselvliet Strategie & Realisatie, leergang familiebedrijven

⁴⁴ Met vertegenwoordigers van deze organisaties is gesproken c.q. hebben wij informatie aangereikt gekregen. Dit betekent echter niet dat deze partijen onverkort achter de inhoud van de nota staan.

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ Idem. Aangereikte informatie is verwerkt in de nota.